



Informationen für
Aktionärinnen und
Aktionäre



Abstimmungen über die Vergütungen

an der ordentlichen Generalversammlung 2023

Traktandum 7

Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Unser Zweck ist, Medizin neu zu denken, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir nutzen innovative Wissenschaft und Technologie, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie so vielen Menschen wie möglich zur Verfügung zu stellen. Zudem wollen wir jene belohnen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

Während wir bei Novartis daran arbeiten, Medizin neu zu denken, ermöglichte unser unermüdliche Fokus auf unsere Strategie und unseren Zweck weiterhin Werte zu schaffen für Patienten, medizinisches Fachpersonal, Gesundheitssysteme, Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft.

Im Hinblick auf die Vergütung haben wir uns erneut mit Aktionären und Stimmrechtsberatern ausgetauscht, um Feedback zum Vergütungssystem für die Geschäftsleitung und zu unseren Offenlegungspraktiken im Vergütungsbericht einzuholen. Wir möchten Ihnen hiermit für den konstruktiven Dialog danken.

Wie in den Vorjahren und im Einklang mit der Schweizer Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften und unseren Statuten, bitten wir die Aktionärinnen und Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2023, wie nachstehend beschrieben, in separaten bindenden Abstimmungen die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat sowie die maximale Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung zu genehmigen und sich in einer (nicht bindenden) Konsultativabstimmung zu unserem Vergütungsbericht 2022 zu äussern.

Abstimmung 7.1: Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung eines maximalen Gesamtbetrags für den Verwaltungsrat von CHF 8 750 000 für die Zeitspanne von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024.

Abstimmung 7.2: Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2024

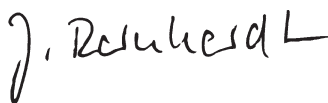
Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung eines maximalen Gesamtbetrags für die Geschäftsleitung von CHF 90 000 000, der im oder in Bezug auf das Jahr 2024 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird.

Abstimmung 7.3: Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2022

Der Verwaltungsrat beantragt die Gutheissung des Vergütungsberichts 2022 (Konsultativabstimmung).

Die vorliegende Broschüre enthält Informationen zu den drei vergütungsbezogenen Abstimmungen. Weitere Einzelheiten zu den Vergütungssystemen für unseren Verwaltungsrat und unsere Geschäftsleitung finden Sie im Geschäftsbericht 2022.

Im Namen des Verwaltungsrats von Novartis



Jörg Reinhardt
Verwaltungsratspräsident



Simon Moroney
Vorsitzender des Compensation Committee

Abstimmung 7.1

Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von CHF 8 750 000 von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024

Die Jahreshonorare des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats bleiben gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten ausschliesslich eine feste Vergütung. Sie erhalten keine variablen oder leistungsorientierten Vergütungen, keine Aktienoptionen und keine zusätzlichen Honorare für die Teilnahme an Sitzungen.

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine betrieblichen Pensions-, Versicherungs- oder sonstigen Leistungen. Die Vergütungen werden mindestens zur Hälfte in Novartis Aktien (auf Wunsch des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds bis zu 100%) und der Rest in bar ausbezahlt. Alle Honorare spiegeln unsere Führungsstruktur und die Zuständigkeiten des Verwaltungsrats wider und tragen den anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen und unseren eigenen Reglementen Rechnung. Unsere Vergleichsstudie bestätigt, dass die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats dem aktuellen Niveau anderer grosser Schweizer Unternehmen entspricht. Deshalb werden bezüglich der Vergütungsstruktur und dem Vergütungsbetrag für den Verwaltungsrat keine Änderungen beantragt.

Jährliche Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024

in Tsd. CHF	Vergütung für den Zeitraum von der GV 2023 bis zur GV 2024
Verwaltungsratspräsident	3 800
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	280
Vizepräsident	50
Lead Independent Director	20
Vorsitz im Audit und Compliance Committee ¹	130
Vorsitz im Compensation Committee ¹	90
Vorsitz anderer Committees ^{1,2}	70
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee ¹	70
Mitgliedschaft in anderen Committees ^{1,3}	40

¹ Zusätzliche Vergütung für Funktionen von Verwaltungsratsmitgliedern in Committees, d.h. Vorsitz oder Mitglied (nicht anwendbar für den Verwaltungsratspräsidenten).

² Betrifft das Governance, Sustainability and Nomination Committee, das Science and Technology Committee und das Risk Committee. Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzliche Vergütung für den Vorsitz im Science and Technology Committee.

³ Betrifft das Compensation Committee, das Governance, Sustainability and Nomination Committee, das Science and Technology Committee sowie das Risk Committee.

Beantragter Betrag für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024

Der in der nachfolgenden Tabelle dargestellte Betrag basiert auf der Annahme, dass alle vorgeschlagenen Mitglieder des Verwaltungsrats (und Mitglieder des Compensation Committee) an der ordentlichen Generalversammlung 2023 gewählt werden. Die Gesamtvergütung liegt aufgrund von Änderungen in der Zusammensetzung der Committees leicht über dem im Vorjahr beantragten Betrag.

CHF	Genehmigt für: GV 2022 bis GV 2023	Beantragt für: GV 2023 bis GV 2024
Verwaltungsratspräsident	3 805 000	3 805 000
Andere Verwaltungsratsmitglieder	4 795 000	4 945 000 ¹
Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats von Novartis	8 600 000	8 750 000²

¹ Dieser Betrag wird in Übereinstimmung mit den Vergütungen für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und in den Ausschüssen sowie für den Vorsitz in Ausschüssen gemäss der Übersicht auf Seite 4 ausbezahlt.

² Das Total enthält einen geschätzten Betrag von CHF 32 919 an obligatorischen Arbeitgeberbeiträgen für alle Mitglieder des Verwaltungsrats, die von Novartis an die staatlichen Sozialversicherungssysteme der Schweiz zu entrichten sind. Dieser Betrag ist Teil eines geschätzten Gesamtbetrags für Arbeitgeberbeiträge von rund CHF 453 083, der im obigen Betrag nicht eingeschlossen ist. Er berechtigt die Verwaltungsratsmitglieder zum künftigen Bezug der maximal versicherten staatlichen Vorsorgeleistung. Potenzielle Änderungen der staatlichen Sozialversicherungsbeiträge sind in dieser Schätzung nicht enthalten.

Die Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat von der ordentlichen Generalversammlung 2022 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2023 beträgt CHF 8 519 779 und liegt damit unter dem von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2022 genehmigten Betrag von CHF 8 600 000.

Abstimmung 7.2

Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung der Geschäftsleitung von CHF 90 000 000 für das Geschäftsjahr 2024

Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung ermöglicht es uns, unsere Mission zu erfüllen und die weltweit besten Talente an uns zu binden. Es ist auf unsere Geschäftsstrategie und die Interessen der Aktionäre ausgerichtet und es unterstützt unser Bestreben, eines der weltweit erfolgreichsten Unternehmen der Gesundheitsbranche zu sein.

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung

	Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung – leistungsabhängig	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristige Leistungsprämien
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Auf die lokalen Marktpraktiken/Vorschriften abgestimmt	Honoriert Leistung anhand wichtiger kurzfristiger Ziele sowie anhand der Werte und Verhaltensweisen ²	Honoriert die Schaffung langfristiger Werte und Innovationen in Übereinstimmung mit unseren strategischen Prioritäten
Zahlungsart	Bar	Länder-/personenspezifisch (wie für alle Mitarbeiter)	50% bar 50% in Aktien ¹ mit dreijähriger Sperrfrist	Aktien
Leistungszyklus	-	-	Ein Jahr	Drei Jahre
Leistungskennzahlen	-	-	Balanced Scorecard, einschliesslich der finanziellen (Gewichtung 60%) und strategischen Ziele (Gewichtung 40%), angepasst an unsere Transformation in eine exklusiv auf innovative Medizin fokussierte Pharmaunternehmung: Strategie, Wachstum und Markteinführungen, Innovation, operative Höchstleistungen und Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft. ²	Vier gleich gewichtete Leistungskennzahlen (mit einer Gewichtung von je 25%): <ul style="list-style-type: none"> Wachstum des Nettoumsatzes (CAGR⁴) Wachstum des operativen Kernergebnisses (CAGR⁴) Langfristige Innovation Relativer TSR gegenüber der globalen Branchen-Vergleichsgruppe⁵

¹ Mitglieder der Geschäftsleitung können wählen, bis zu 100% ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

² Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der jährlichen Leistungsprämie und sind in unserer Unternehmenskultur verankert. Daher wird von den Mitgliedern der Geschäftsleitung erwartet, dass sie diese in höchstem Masse vorleben.

³ Die Finanzkennzahlen sind: Nettoumsatz Konzern (40%), operatives Konzernergebnis (30%) und Free Cashflow Konzern (30%). Die Kennzahl Marktanteil im Vergleich zu Mitbewerbern wird ab 2023 nicht mehr angewandt, siehe Ziffer 7.3 für nähere Details.

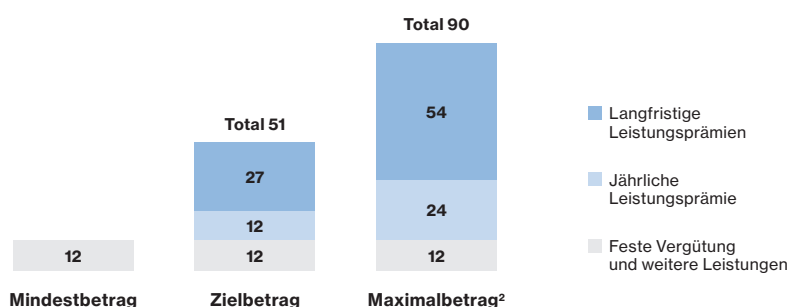
⁴ CAGR = Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate).

⁵ Die für die relative TSR (Gesamtaktienrendite) ausgewählte Vergleichsgruppe besteht analog zu unserer globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen aus den folgenden 15 Unternehmen (inkl. Novartis): AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Roche und Sanofi.

Vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2024 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird

Die nachstehende Grafik stellt die erwarteten Mindest-, Ziel- und Maximalbeträge der Gesamtvergütung 2024 für die Mitglieder der Geschäftsleitung dar. Dies entspricht einer Reduktion gegenüber dem im Vorjahr beantragten Betrag.

(in Mio. CHF, gerundet)¹



¹ Zwei Mitglieder sind in USD zu bezahlen. Der zugrunde gelegte Wechselkurs ist CHF 1.00 = USD 1.047 und der beantragte Betrag schliesst vom Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Broschüre bis 31. Dezember 2024 jegliche Wechselkursschwankungen aus. Der Zielbetrag und der Maximalbetrag berücksichtigen ausserdem weder Aktienkursschwankungen noch die Gegenwerte für Dividenden, die während des dreijährigen Leistungszyklus anfallen.

² Die beantragte maximale Gesamtvergütung umfasst den Dienstzeitaufwand für Pensions- und andere Leistungen wie die Bereitstellung eines Firmenwagens sowie von Steuer- und Finanzplanungsdienstleistungen sowie gegebenenfalls Leistungen für internationale Entsendungen gemäss den Standardrichtlinien des Unternehmens. Ausserdem enthält sie einen Betrag von rund CHF 71 708 für die geschätzten obligatorischen Arbeitgeberbeiträge für alle Geschäftsleitungsmitglieder, die von Novartis an die staatlichen Sozialversicherungssysteme zu entrichten sind. Dieser Betrag ist Teil des geschätzten Gesamtarbeitgeberbeitrags von rund CHF 3 937 537, der im obigen Betrag nicht eingeschlossen ist, und berechtigt die Mitglieder der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximal versicherten staatlichen Vorsorgeleistung.

Mindestbetrag: Es werden nur die feste Vergütung und die weiteren Leistungen gezahlt. Eine variable Vergütung wird nicht gezahlt, falls keine der Leistungskriterien erfüllt worden ist.

Zielbetrag: Es werden die feste Vergütung und weitere Leistungen sowie die variable Vergütung in Höhe von 100% des Zielwerts der jährlichen Leistungsprämie und der langfristigen Leistungsprämien gezahlt, wenn alle Mitglieder der Geschäftsleitung ihre Leistungsziele aus jedem Leistungsplan erfüllt haben.

Maximalbetrag: Voraussetzung für die Zahlung des Maximalbetrags ist, dass alle Leistungsziele sowohl in Bezug auf die jährliche Leistungsprämie als auch auf die langfristigen Leistungsprämien zu maximal 200% erfüllt worden sind. Bislang wurde bei Novartis noch nie der maximale Betrag von 200% des Zielwerts an alle Mitglieder der Geschäftsleitung (aggregierte Basis) ausgezahlt.

Der Wert der langfristigen Aktienzuteilungen wird zum Zeitpunkt der Zuteilung bestimmt (die Anzahl Aktien wird mittels Division des Zuteilungswerts durch den Aktienkurs am Zuteilungstag ermittelt). Er berücksichtigt weder Aktienkursschwankungen während der Leistungsperiode noch allfällige Dividenden, die jedes Jahr für die Aktien ausgeschüttet werden, noch die Gegenwerte von Dividenden, die während der Leistungsperiode für langfristige Anreize anfallen.

Entwicklung der Vergütung für die Geschäftsleitung

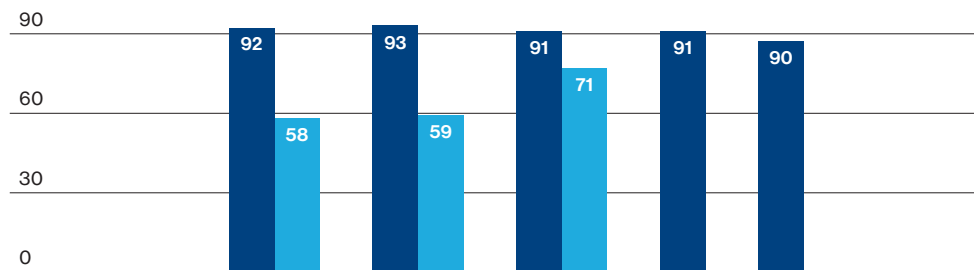
Die vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die der Geschäftsleitung für das Jahr 2024 gezahlt, versprochen oder zugeteilt werden soll, beträgt CHF 90 Mio.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Maximalbeträge, welche die Aktionäre von der ordentlichen Generalversammlung 2019 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2022 genehmigt haben und welche an der ordentlichen Generalversammlung 2023 zur Genehmigung anstehen. Sie zeigt ausserdem für Vergleichszwecke die Vergütungen, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für die Geschäftsjahre 2020 bis 2022 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt worden sind.

Der Anstieg der für das Jahr 2022 gezahlten, versprochenen oder zugeteilten Vergütung im Vergleich zu 2021 ist hauptsächlich auf die Änderung in der Zusammensetzung der Mitglieder der Geschäftsleitung während des Jahres 2022 zurückzuführen. Die für 2022 gezahlte, versprochene oder zugeteilte Vergütung für aktive Mitglieder der Geschäftsleitung (11 aktive Mitglieder gegenüber 12 im Jahr 2021) betrug CHF 49 852 130, was einer Reduktion von 3.3% gegenüber dem Jahr 2021 entspricht.

Übersicht über die Entwicklung der Vergütung für die Geschäftsleitung

(in Mio. CHF, gerundet)



Abstimmung an der Generalversammlung:	2019	2020	2021	2022	2023
Geschäftsjahr:	2020	2021	2022	2023	2024
Geschäftsleitungsmitglieder erwartet (ausgewiesen):	13 (13)	12 (15 ¹)	11 (16 ²)	11	11

■ Maximale Vergütungsbeiträge, die ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt werden (Abstimmung an der GV) ■ Ausbezahlte, versprochene oder zugeteilte Vergütung (wie im Vergütungsbericht offengelegt)

¹ Umfasst 12 aktive Geschäftsleitungsmitglieder und 3 Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2021 aus- oder zurückgetreten sind.

² Umfasst 11 aktive Geschäftsleitungsmitglieder und 4 Geschäftsleitungsmitglieder, die 2022 aus- oder zurückgetreten sind, sowie 1 Mitglied, das zurückgetreten ist aufgrund der für das zweite Halbjahr 2023 geplanten Abspaltung von Sandoz, welche der Zustimmung des Verwaltungsrats und der Aktionäre der Novartis AG bedarf.

Abstimmung 7.3

Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2022

Der Vergütungsbericht bezweckt, den Aktionären Informationen über unsere Vergütungssysteme, -richtlinien und -praxis für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung und über die an deren Mitglieder ausbezahlte Vergütung bereitzustellen. Die Konsultativabstimmung gibt den Aktionären die Gelegenheit, ihre Ansichten zu den im Vergütungsbericht 2022 beschriebenen Vergütungsprogrammen und -systemen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung zu äussern, sowie zu den Offenlegungen und Entscheidungen in Bezug auf die Vergütungen.

Unser Vergütungsbericht 2022 folgt ähnlichem Format und ähnlicher Struktur wie der Vergütungsbericht 2021, welcher an der ordentlichen Generalversammlung 2022 grosse Zustimmung der Aktionäre erhielt.

Im Laufe des Jahres haben wir unser Vergütungssystem für die Geschäftsleitung überprüft, um dieses zu vereinfachen, mehr Transparenz bezüglich unserer Leistungskennzahlen zu schaffen und die Ausrichtung auf unsere wichtigsten strategischen Prioritäten zu stärken, dies unter Berücksichtigung der Entwicklungen in der Vergütungspraxis.

Mit Beginn des langfristigen Leistungsplans 2022-2024 haben wir die Leistungsbeurteilung im Bereich Forschung und frühe Entwicklung, im Rahmen der Innovationskennzahlen (die sowohl Ziele bezüglich Forschung als auch klinischer Entwicklung umfassen), gestärkt. Mit dieser Innovationskennzahl wird der erwartete Nettobarwert (expected Net Present Value, eNPV) von Programmen berücksichtigt, die in die späte Phase der klinischen Entwicklung übergehen, anstelle der Anbindung an Kennzahlen der frühen Entwicklungsphasen. Damit erfolgt eine stärkere Ausrichtung auf Aktivitäten, die langfristigen Mehrwert schaffen.

Ab dem Jahr 2023 werden wir die Kennzahl Marktanteil im Vergleich zu den Mitbewerbern (Share of Peers) nicht mehr als finanzielle Kennzahl für die jährliche Leistungsprämie berücksichtigen. Die Gewichtung der drei verbleibenden Finanzkennzahlen, Nettoumsatz Konzern, operatives Konzernergebnis und Free Cashflow Konzern, beträgt 40%, 30% und 30%. Zudem werden wir, wo zutreffend, geschäftsbereichsspezifische finanzielle Ziele in die individuellen strategischen Ziele (Gewichtung von 40 %) in der Balanced Scorecard des jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieds einbinden. Die finanzielle Leistung aller Geschäftsleitungsmitglieder wird, mit einer Gewichtung von 60%, anhand der Leistung der oben erwähnten finanziellen Kennzahlen der Gruppe bewertet.

Nach der zum 1. Januar 2023 in Kraft getretenen Schweizerischen Aktienrechtsreform wird es im Vergütungsbericht 2023 zu geringfügigen Änderungen der Ausgestaltung und Offenlegung der Vergütung kommen. Dazu sind Statutenänderungen nötig, die den Aktionärinnen und Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2023 zur Genehmigung vorgelegt werden. Nähere Informationen dazu finden Sie in der Broschüre «Erläuterungen des Verwaltungsrats zur Revision der Statuten».

Novartis denkt Medizin neu, um Menschen zu einem längeren und besseren Leben zu verhelfen.

Mit innovativer Wissenschaft und Technologie gehen wir einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft an. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Zudem wollen wir jene belohnen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.